

# おもてなし産業における若手 人材育成に関する地域比較研究 —京都・東京・金沢の芸舞妓の育成 事例—

西 尾 久美子\*

京都・東京・金沢など日本全国の複数花街では、芸妓（東京では芸者と呼ばれる）や舞妓と呼称されるサービス・プロフェッショナルが、高付加価値のおもてなし産業の現場で就業している。ここ数年は京都だけでなく、他の地域でも新規に就業を希望する若い人材が増加傾向にある。そこで、本稿では、日本全国の花街において、現在どのような仕組みで若手人材が育成されているのかについて、地域比較研究を行う。着目する視点として、サービス・プロフェッショナル人材の育成において重要な機能を果たすと指摘される京都五花街に共通して見られる擬似家族関係が、developmental networkとして機能していることを取り上げる。この枠組みを用いて、京都・東京・金沢の各地域のおもてなし産業において、若手人材がどのような関係性の中で育成されているのかを、明らかにする。

結論として、京都・東京・金沢の地域に共通して擬似家族関係が見受けられるが、機能面では違いがあること、その理由として取引制度が異なることを指摘する。さらに、擬似家族関係の機能の特徴として、キャリア形成のための若手人材が必要とする時間と仕事の場を提供しており、その結果、新しく参入した地域外の若い人材の定着を促していることも示唆された。

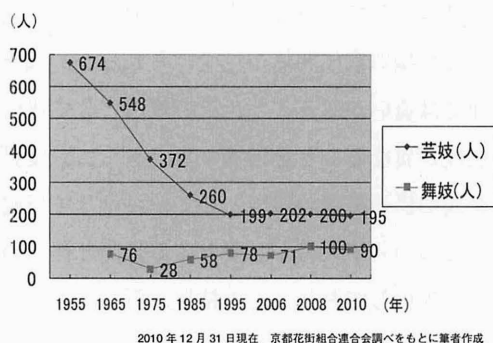
キーワード：芸舞妓、擬似家族関係、キャリア形成、developmental network

\* 京都女子大学 准教授

## 1. おもてなし産業における若手人材の育成に関する現状認識

人材不足、後継者不足に悩まされる産業として想起される伝統産業において、気配りや心配りなど「おもてなし」という無形のサービスを提供する京都花街では、一般的な予想と反し、若年層の就業希望者が増加傾向にある。西尾（2008：70）によると、京都にある五つの花街（祇園・先斗町・宮川町・上七軒・祇園東）に所属する舞妓（おおむね20歳以下の若手人材）の総数は、1975年の28人を最少にその後増加傾向に転じ、2008年春には100人を超えたこともあった。そして、この傾向は2010年末でも変わらず、舞妓は90人、芸妓は195人と、おもてなし産業の現場に従事する芸舞妓の総数も300人前後で安定的に推移している（図表1を参照）。

図表1 京都五花街の芸舞妓数の変遷



京都の伝統的なおもてなし産業に就業を希望する中学校や高等学校に在学中の少女たちの多くは京都出身者ではなく、かつ伝統的な芸事の経験者であることも少ない（西尾、2006：5）。彼女たちの多くは、雑誌・新聞な

どだけでなく、ホームページなどITを利用して伝統産業について積極的に情報を収集している（西尾、2007a：26）。こうした現象は、京都五花街だけの特色でなく、東京や金沢など全国の花街においても、見番や料亭などに問い合わせをする女性が多く見受けられる。筆者が2009年から2010年にかけて調査を行った東京の六花街（新橋・赤坂・芳町・神楽坂・浅草・向島）では、京都で舞妓を志望することが難しい概ね20歳以上の女性（大学卒業者や大学院修了者を含む）が、日本の伝統的な芸事を身につけ、着物を着ておもてなしの現場でサービス・プロフェッショナルとして従事したい、自分なりのやりがいを求めて芸者<sup>1)</sup>になりたいと連絡してくるが増えている。こうした希望者の中で花街の近くの地域に居住している人は少なく、東京では花柳界と呼ばれるおもてなし地域産業の事情に疎いことが多い。また、芸者に必要とされる伝統的な芸事（特に日本舞踊や邦楽の演奏や邦楽の唄）の経験者は少なく、やりがいを求めているが実際にすぐに芸者として就業できる専門技能を有する若手人材は非常に少ない。こうした事情は東京だけが特殊というわけではなく、2009年3月に博多で博多伝統芸能振興会（会長：福岡商工会議所会頭）が芸妓の公募をすると、未経験の20代後半の女性も数多く応募してきた。このように日本各地で情報を探索し、機会があれば、地域のおもてなし産業に従事するサービス・プロフェッショナル芸妓になるための積極的な求職活動を行う人が少しずつ、しかし確実に増加しつつあ

るといえよう。こうした事例から、現在、日本各地のおもてなし産業において、伝統的な芸事に経験の乏しい若手人材の育成がなされ、彼女たちが長期的に円滑なキャリア形成をして、次世代を担う期待も込められていることがわかる。

## 2. 先行研究

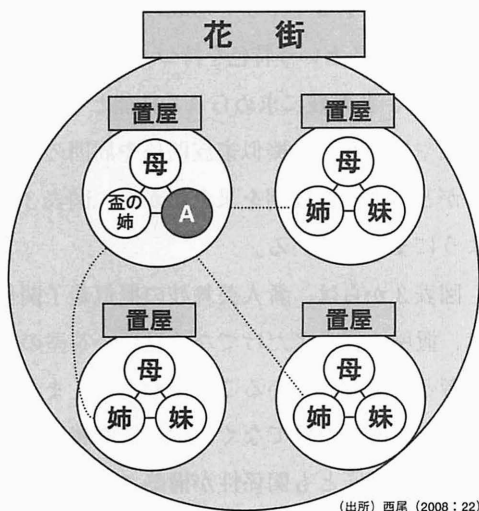
### 2-1. 京都花街の擬似家族関係

伝統的なおもてなし産業に就業する希望者が増加する傾向にある一方で、就業希望者を受け入れる側の伝統産業の事業者の多くは小規模であり、単独で人材育成のシステムを展開していくことは困難である。したがって、おもてなし産業に必須の伝統技能の基本を身につけ、さらに高度な技能の継承を図りながら人材育成を進めようとする場合、地域事業者の連携の必要性が予想される。その特

徴的な事例が、西尾（2006、2007 a、2008）が伝統的なおもてなし産業のサービス・プロフェッショナル人材の育成において重要な機能を果たすと指摘する、図表2に表わされる京都五花街に共通して見られる擬似家族関係に基づく人材育成の仕組みである。

京都花街では、舞妓になりたい希望者（図表2のA）と彼女を芸舞妓に育成する事業である置屋の経営者との間に擬似親子関係が、そして、新人の芸舞妓（図表2のA）と現場の指導責任者という位置づけの先輩芸舞妓（図表の盃の姉）との間に擬似姉妹関係が結ばれている。西尾（2007：59-62）によると、これら擬似家族関係は、京都の芸舞妓になるためには必ず置屋に所属しなければならないため、置屋の経営者（お母さんと呼ばれるため、図表では母と表記）と擬似親子関係を結ぶことから始まり、半年から1年程度の修業期間を経て一定レベルの日本舞踊の技能を身につけ、舞妓としてデビューできることが決まると、置屋のお母さんの選択により、指導責任者となる先輩芸妓と盃を交わして擬似姉妹関係を結ぶことになる。この擬似姉妹関係の縁組をまとめるためには、仲人も必要とされ、お茶屋や経験年数の長い芸妓がその役割を果たしている。京都の五つの花街にはすべてこの擬似姉妹関係の制度があり、通常はこのお姉さんがいないと京都の花街で芸舞妓になることはできない。しかし適切な姉役を設定できないような場合は、名前の文字を共有する複数の先輩が共同で後輩の面倒をみることもある。また、いったん所属した置屋の変

図表2 京都花街の擬似家族関係の図



更も禁止されている（西尾・森元、2008：88-89）。したがって、擬似家族関係のうちで、擬似親子関係は必須である。

この擬似親子関係を結ぶことは、盃を交わす相手のお母さんである置屋の経営者にもお姉さん役の先輩芸妓にも、それぞれに姉役や母役の（元）芸妓がいるため、本人同士の結びつきだけでなく、関係する複数のネットワークによって構築されているより大きな家族関係に入ることになる。そこには置屋や見習い茶屋（新人芸舞妓がデビュー直前に一ヶ月程度現場経験を積むために通うお茶屋）、盃のお姉さんといった結びつきの強い人を中心とする一軒の家のような関係があり、その一軒の家のような関係がさらにいくつか集まって、親戚のような集団ができるという仕組みとなっている。花街の中にあるこうした濃いつながりや「筋」と呼び、擬似家族関係によって結ばれる複数の芸舞妓やお母さんの関係性に基づき人材を育成するだけでなく、業界内の情報を共有し、助け合う、支えあう仕組みが京都花街にはある（西尾、2007：61）。また、擬似姉妹関係は置屋の壁を越えて結ばれることもあり、姉妹関係を通じて姻戚関係のように複数のネットワークが花街の中に張り巡らされている。図表2の破線は、置屋の壁を越えたネットワーク関係の構築の様子を表している。

つまり、京都五花街には、小規模事業者が事業者の壁をこえて、人材育成のためにネットワークを結び、相互に連携しながら若手人材の育成をする仕組みがあり、その仕組みが

新規参入する現代の若者の技能育成に深く関与していることが推察される。

新人の育成を支援する特定の他者という「メンター」の存在を重視し、日本の組織に所属する人々を対象とした研究である、藤本・金井・開本（1996：50）はメンターを、「シニアクラスの経験豊かな人であり、若い世代の人びとが組織の中で、あるいは専門家としてのキャリアを伸ばすことを助ける人」と定義している。この定義に基づき京都花街の擬似親子関係や擬似姉妹関係を考察すると、両者は公式的なメンタリング関係（成熟した他者が未熟な者のキャリア形成を支援する二者の人間関係）をおもてなし産業の中で構造的に構築する仕組みであるといえる。

## 2-2. 複数の人間関係

一方で、京都の擬似家族関係は、前述のメンタリング関係のような組織内の1対1の人材育成関係にとどまらず、複数の事業者が連携して構築するキャリア形成のためのネットワークであるという特色を持つ。西尾（2007：170）は、芸舞妓に求められる技能とそれらの育成や評価などに擬似家族関係や周囲の関係者がどのような役割を果たすかを、図表3のようにまとめている。

図表3からは、新人芸舞妓の擬似親子関係は、置屋の経営者だけでなく見習い茶屋の経営者とも結ばれていることがわかる。また、擬似家族関係だけでなく、学校に所属することでその師匠とも関係性が構築されている。また、顧客もこの関係性のネットワークに含

図表3 京都芸舞妓の人材形成にかかわる関係者の役割

		広義の技能		
		狭義の技能		規範
		基本的技能	即興性	
関係者		日本舞踊、三味線、鳴物、笛、唄（長唄・常磐津・地唄・小唄・端唄）、茶道	場に応じた基本的技能の披露、臨機応変の客あしらい、雰囲気を見る	立ち居振る舞い、京言葉、お化粧、頭髪、着物、花街の習慣、行儀作法
お客様		評価		
お客様（最良）		評価・育成		
擬似家族関係	お母さん（お茶屋）	評価・育成	評価・援助・育成	手本・評価・援助・育成
	お母さん（見習い茶屋）	評価・育成責任	評価・援助・育成責任（やや重い）	手本・評価・管理・援助・育成責任（やや重い）
	お母さん（置屋）	評価・育成責任（やや重い）	援助・育成責任	手本・評価・管理・育成責任（やや重い）
	お姉さん（盃）	手本・育成責任（重い）	手本・援助・育成責任（重い）	手本・評価・管理・援助・育成責任（重い）
	お姉さん	手本・援助・育成・競争		手本・評価・援助・育成
	同輩	手本・援助・競争		
学校（師匠）		基礎教育責任（形の指導）	経験がないため指導できない	手本、評価、育成（注）

（注）学校のお師匠さんは規範の手本。また、学校の稽古では行儀作法、京言葉、花街の序列に基づく立ち居振る舞い等の規範が必要となるので、基礎的技能の習得中に、規範も育成される。

（出所）西尾（2007：170）

まれている。

つまり、京都花街の擬似家族関係を中心とする関係性のネットワークの特色は、Hall（1996）が指摘する「発達の関係（developmental relationship）」であるといえよう。京都花街の擬似家族関係は、多様な他者が個人のキャリアの「心理的成功」に重要な意味を持つ関係性であるといえる。

このような視点によるキャリア研究は「関係性アプローチ（relational approach）」と呼ばれている。例えば、女性の発達に着目した岡本（1999）は、「女性がアイデンティティを形成するきっかけは、両親、友人、恋人といった他者との関係性の中にあり、このような関係性は、アイデンティティを形成するた

めの不可欠な“土壌”として存在する、つまり、女性のアイデンティティの発達には、関係性が重要である」（岡本、1999：56－61）と指摘する。また、Wenger（1998：149－153）は、「コミュニティにおけるアイデンティティの形成は、コミュニティのメンバーシップとしてわれわれの経験の意味を交渉することで成立する」と、女性だけに留まらず、ある共同体に所属することでわれわれの経験の意味が統合され、キャリア形成が促されることを考察している。

21世紀になって、発達の関係（developmental relationship）に着目したHiggins & Kram（2001）が「developmental network」という新しい概念を提唱している。彼女らは、垂直的

な二者関係だけでなく、発達を支援する複数の人間関係を多角的に見る視点を提供し、そのタイプをいくつか提示するに至っている<sup>2)</sup>。これはたいへん興味深い概念ではあるが、実証研究はまだまだ乏しいと言わざるを得ない<sup>3)</sup>。京都花街の擬似家族関係は、個人のキャリアが組織内外の多様な人々の関係性の中で形成されることを提示した数少ない実証研究であるといえよう。

### 3. 研究課題

以上見てきたように、多様な他者との関係性を通じた若手人材の育成という今日的な課題に対しては、国内・国外を問わず、関連する研究が必ずしも十分になされてきてはおらず、学術的にも緊要な課題であることが明らかである。

そこで本論では、developmental networkの構造とキャリア形成への影響のプロセスを解明し、その効果的な実践に向けた示唆を得ることを最終的な目標として、その第一歩となるべき実証的な研究を行うこととした。具体的には、developmental networkの存在が確認され構造が明らかになっている京都花街の事例と比較するために、各地域のおもてなし産業の中で京都と同様に複数の花街が存在する東京と金沢の事例をとりあげ、以下のような研究課題に基づいて各地域のおもてなし産業の関係者に調査を行った。

研究課題 1. キャリア初期にある若手芸妓を取り囲む擬似家族関係はどのような態様であり、そのキャリア形成にどのような

な影響を与えているか。

研究課題 2. 複数地域の擬似家族関係の比較から、おもてなし産業のdevelopmental networkとしての特色を抽出できるのか。できるとしたら、どのようなものか。

### 4. 調査の方法

調査の対象は、東京の六花街（新橋・赤坂・芳町・神楽坂・浅草・向島）と金沢の三茶屋街（東・西・主計）の二地域と、これらの地域でおもてなし産業に従事する芸妓、置屋、見番や料亭などのおもてなし産業に関わる事業者や関係団体の関係者や顧客である。これら調査の対象者へインタビュー調査を行うと同時に、お座敷体験イベントや日本舞踊など伝統的な芸事の発表会への参与観察調査を行った。

調査協力者は東京六花街15名、金沢三茶屋街9名の合計24名である。これら24名に対して、あらかじめ研究課題に基づく質問項目を用意しておくが聞き取りに応じて自由な語りにも対応する半構造的インタビュー調査を実施した。また擬似家族関係のキーパーソンと思われる調査協力者には、繰り返しインタビュー調査を行った。

これらの調査は2009年4月から2011年2月にかけて実施された。

### 5. 事例研究

#### 5-1. 東京

現在東京の新橋・赤坂・芳町・神楽坂・浅草・向島の六花街に芸妓が約300名<sup>4)</sup>いる。各

地域の特色を浅原（2007）に基づきまとめると、以下のようになる。

新橋は1857年が発祥とされ、銀座、歌舞伎座などにも近く、芸の新橋と形容されることも多い。また毎年5月末に新橋演舞場で開催される東をどりでは、高級料亭のお弁当が食べられるなど、花街文化を手軽に楽しめるなどの工夫もされている。（浅原、2007：21-23）

赤坂は、新橋と並ぶ一流の花柳界として知られている。昭和40年代には芸妓の出先である料亭が30軒以上あったが、2007年現在料亭6軒までに減った。しかし、赤坂をどりが2006年から再開されるなど、地域のおもてなし産業再興のための努力がなされている。（浅原、2007：39-40）

芳町は、日本橋人形町にあり、江戸時代芝居町として栄えたといわれ、東京六花街の中で最古の歴史を有する。しかし、現在は料亭が1軒になり、若い新人芸者が誕生する一方で、街の存続そのものが危ぶまれている。（浅原、2007：55-56）

神楽坂は、坂と路地と石畳の景観が残り、花街らしい風情をもっとも濃く残している地域である。2007年現在料亭は8軒あり、地元のNPOによる花柳界講座が開催されるなど新しい取り組みもされている。（浅原、2007：70-72）

浅草は、江戸時代後期に発祥した古い花街で、三社祭りには芸者衆の組踊りが料亭でなされるなど、下町らしい活気にあふれている。料亭は2007年現在9軒あり、また全国で5人しかいない幫間が所属することでも有名であ

る。（浅原、2007：89-90）

向島は、東京で最も芸者衆の人数が多く、100人をこえている。その背後に、料亭が置屋を兼ねることが多いという他の地域とは違う特色がある。観光客が気軽に参加できるはとバスツアーの実施、春の桜まつりの芸妓茶屋など、一般客でも手軽に利用することができるイベント等もある。（浅原、2007：105-106）

これら東京の六花街の複数の関係者から、京都花街と同様に、若い人が芸者にあこがれ、就業希望の連絡をとってくることが多いと聞き取ることができた。そこで、六つの地域で若い就業希望者を積極的に受け入れている、置屋の看板を持つ芸妓（向島は料亭も兼業している）や、料亭の経営者や見番の担当者に2009年から2010年にかけてインタビュー調査を実施した。また、東京の花街で開催される踊りの会などの技能発表会や芸妓の技能披露がされる料亭でのお座敷体験の会にも参加し、参与観察記録も作成した。そして、これらの調査データを研究課題に基づき分析した。

## 5-2. 東京の擬似家族関係の特色

東京で芸妓になろうと希望する若い女性は、京都のように置屋に住込むことはほとんどない。東京にも置屋はあるが、現役芸妓が自分一人が所属するだけの置屋をしていることが多いためである。複数の芸妓を抱え、生活からお稽古、着物まで面倒をみて育成する京都のような置屋は、東京ではほとんどなくなっているのが現状である。つまり、いわゆる「芸者屋」の看板を持っているといわれる芸妓

も「一人置屋」の状況であり、希望者の面倒をみる点が重要である点は認識されているが、住宅事情から難しいのが実情である。土地価格の高い東京で、複数人が一緒に生活できるような住居を有する芸者は非常に少なく、結果として住込みで芸者希望者を預かることは困難となり、花街の外から花街に通勤するということも見受けられる。

この結果、京都花街では必須であった、新人芸舞妓と当初彼女たちを受け入れ指導する置屋の経営者の間に結ばれる擬似親子関係は仕組みとしては存在するが、機能としては京都ほど強固なものではなかった。置屋によっては、若い芸者たちに住居を提供するところもあり、生活を通じた人間関係を構築しようと努力もされている。しかし、生活空間を共有しながら、立ち居振る舞いなど、必要な技能を短期間に密度を濃く教えることは難しい状況である。向島のように置屋と料亭を兼業している場合は、経営者がお母さんとして生活と現場の両面で指導をすることもできるが、これは東京の他の花街では一般的な形態として定着していない。通常、料亭は料亭、置屋は置屋であり、それぞれが独立した事業者としておもてなし産業に関わっている。

またお姉さんという先輩が後輩の責任をもって指導するという擬似姉妹関係の仕組みも、同じ置屋の先輩後輩の関係として存在するが、京都のように名前を共有するといった明確な関係性を持つ場合は非常に少なく、この関係性を結ばないとデビューができないといった構造上の特徴は見受けられなかった。

これら調査から明らかになった東京の芸者に求められる技能とそれらの育成や評価などに擬似家族関係や周囲の関係者がどのような役割を果たすかを、京都花街の事例と同じ枠組みで整理すると、図表4のようにまとめられる。

図表4から、見番でのお稽古による技能形成、現場での先輩からの指導など、技能の形成についての仕組みは京都花街とは違いはないが、関わる多様な関係者の存在については、京都と比較すると少ない。したがって、おもてなし産業の中でdevelopmental networkの数が少なくなり、新規参入した若手を取り巻く関係性の多様性が十分にあるとはいえないことがわかる。

こうした東京の擬似親子関係の構築の特色として、取引制度の違いを上げることができる。京都では、顧客の接点となり置屋へ芸舞妓の派遣を依頼するお茶屋という仕組み（西尾、2007：50－54）があるが、東京にはお茶屋はない。東京の花街の顧客は、料亭を窓口として芸妓を宴席に呼ぶことになる。料亭は所属する各地域の見番に芸妓の派遣を依頼し、見番は指名された芸妓に料亭への仕事をつなぐという仕組みである。

このように顧客の窓口としては同じ機能を持つ東京の料亭と京都のお茶屋であるが、東京では料理人が雇用され料理が提供される料亭（いわゆる割烹料亭）が多いのに対し、京都の花街のお茶屋では料理は直接つくらず、料理屋か仕出し屋から料理をとることになっている点に違いがある（西尾、2007：210－



図表 4 東京の芸者の人材形成にかかわる関係者の役割

		広義の技能		
		狭義の技能		規範
		基本的技能	即興性	
関係者		日本舞踊、三味線、鳴物、笛、唄（長唄・常磐津・地唄・小唄・端唄）、茶道	場に応じた基本的技能の披露、臨機応変の客あしらい、雰囲気を見る	立ち居振る舞い、花街言葉、お化粧、着物、花街の習慣、行儀作法
お客様		評価		
お客様（品員）		評価・育成		
擬似家族関係	お女将さん（見習い料亭）	評価・育成責任	評価・援助・育成責任（やや重い）	手本・評価・管理・育成責任（やや重い）
	お姐さん（置屋・芸者）	評価・育成責任（重い）	手本・評価・援助・育成責任	手本・評価・管理・育成責任（重い）
	お姉さん	手本・援助・育成・競争		手本・評価・援助・育成
	同輩	手本・援助・競争		
師匠（見番の師匠も含む）		基礎教育責任（形の指導）	経験がないため指導できない	手本、評価、育成（注）

（調査データにもとづき、筆者作成）  
（注）芸妓がお師匠さんとして指導する場合は規範の手本となる。また、見番の稽古中には行儀作法、花街の序列に基づく立ち居振る舞い等が必要となるので、基礎的技能の習得中に、規範も育成される。

221)。それぞれ芸妓が宴席に同席することに違いはなく、饗される料理も基本的には会席料理であり、その料理そのものの内容に地域間格差があるわけではない。

しかし、料亭とお茶屋では料理を自らの店で提供するかどうかの差があるため、東京では料理を頼まずに花街を気軽に利用（<sup>あとくち</sup>後口と呼ばれる二次会利用など）する人が非常に減ってしまったという。料亭は基本的に飲食をするための場所であり、かならずしも芸者が宴席に同席する必要はない。経営者としては、高付加価値のサービスとして芸者が必要であることは理解しているが、おもてなしが多様化した現在、高コストになる芸者をすべてのお座敷に必須だという営業姿勢をとるこ

とが少なくなっている。もちろん、芸妓を呼べることは料亭にとって高付加価値のサービスの提供になり、それがおもてなしの質をあげることにつながるが、料理か芸妓かどちらを重視するか選択を迫られると、必須の料理の充実や工夫に経営努力が注がれる結果となっている。その結果、置屋が新人を受け入れ若手芸妓を育成する努力をしている一方で、料亭が積極的に芸妓の仕事の場を増やす努力をしているとは言えない状況も生じている。お茶屋が顧客に最もふさわしいおもてなしのために芸妓のマッチングを考慮することと、料理がメインとなることが多い料亭での宴席では、顧客満足を考慮すると両者の芸妓への育成へのかかわりに差が生じることは必然と

いえよう。

さらに、バブル景気の崩壊以降、東京では料亭の廃業も多い。料理部門を兼業し、規模を拡大し高級化するという選択が、おもてなしの多様化、低価格化という花街を取り巻く環境変化に適応できなかったため、結果として若手の芸者にとっては、せっかくやりがい求めて芸者になったとしても、仕事の間でありOJTの間でもあるお座敷の減少ということにもなっている。一方、料亭が置屋を兼業している向島では、芸者がお座敷の数をこなせるように手軽に利用できるような形態もっており、この地域で若い芸妓が増加していることを考慮すると、料理もサービスも最高級のを組み合わせて提供するという形態しかない地域では、仕事の増加の見込みは厳しく、若手が技能を磨いても、長期的なキャリア形成の展望が見えにくいのが現状である。このため、芸者になりたいという若い人には、「今の仕事を辞めずにお稽古をしながら、少しずつ慣れていって」と助言をするという関係者もいた。

生活面では、置屋への住込みは現代の若者にとっては精神的にも生活様式においてもハードルが高いため、芸者になるために自分の暮らし方を優先できる、「通い」という東京の方法が、京都の住込みよりはある意味では適していると考えられる。20代半ばなど、ある程度年齢を経ている希望者の場合は、この方法のほうが、やってみようという気持ちの後押しになったという話を聞きとることもできた。

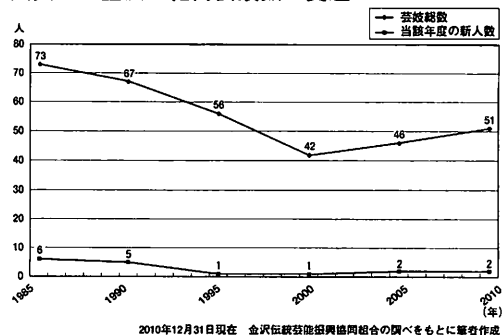
しかし、一緒に暮らすことによって、チームでおもてなしをするときに必須である他者への気遣いがはぐくまれるのも事実である。このデメリットを解消するために、朝食を一緒にとることを義務付けて、感謝の気持ちをその場で言葉に出すことを習慣にしているという置屋の経営者もあった。

### 5-3. 金沢

金沢には現在3つの花街（東、西、主計町<sup>かづえ</sup>）があり、その歴史は加賀藩が1820年に市中にあったお茶屋を、現在の東茶屋街と西茶屋街のあたりに集めたことにさかのぼることができる（金沢市教育委員会、1975）。茶屋建築と称される町家が立ち並ぶこれらの地域は、石畳や趣のある街灯も整備され、観光客が多数訪れる名所になっている。

これら三茶屋街に所属する芸妓の人数は、2000年を底に増加傾向にある。特に2003年からは毎年「新花さん<sup>しんばな</sup>」と呼ばれる新人芸妓がデビューし、金沢の花街に活気をもたらしめている。この人数の変遷をまとめると、図表5のようになる。

図表5 金沢三花街芸妓数の変遷



そこで、2010年から2011年にかけて、金沢の三茶屋街すべての組合の幹部にインタビュー調査を実施した。また、金沢市の観光関連部門の担当者や観光協会の幹部、お茶屋の顧客などにもインタビュー調査を実施した。さらに、金沢の花街で開催される踊りの会など技能発表会や芸妓の技能披露がされるお茶屋でのお座敷体験の会にも参加し、参与観察記録も作成した。そして、これらの調査データを研究課題に基づき分析した。

#### 5－4．金沢の擬似家族関係の特色

金沢の花街の仕組みは京都と同様にお茶屋があり、お茶屋が顧客の要望に応じて、芸妓を置屋から呼ぶ方式である。芸妓は置屋に所属し、お茶屋から依頼があれば、料亭やホテルなど地域外へも出張することが可能なもの、京都と同様の取引制度である。そのため、一次会は料理屋の宴会に、二次会はお茶屋のお座敷にと芸妓の仕事の幅も広い。3つの花街から宴席の規模や顧客の要望に応じて芸妓が集められて宴席に同席する事も可能であるため、花街の壁を越えた多様な人間関係も存在している。

さらに金沢の三茶屋街の特色として、お茶屋と置屋の兼業をあげることができる。お茶屋の経営者はすべて置屋を経営し、その多くは現役の芸妓である。お茶屋が置屋を兼業しているため、顧客のニーズに応じた芸舞妓の手配が可能であり、新人の芸妓のお座敷には、経営者の芸妓自身、もしくは指導が可能な先輩芸妓が同席するなど、人材育成に配慮した

仕事経験を設定する工夫がされている。また、衣装など当初の負担について、所属置屋の配慮があり、未経験者も参入しやすくなっている。

そのため置屋に所属する新人芸妓と、経営者の結びつきも密接であり、擬似親子関係が円滑に構築されている。以前は置屋への住込み形式であったが、最近は自宅や近隣の住居からの通いである。こうした変化に対応するために、若い芸妓は、置屋からお座敷に行き、終了後は置屋に戻るような工夫もなされ、お座敷の都度にフィードバックをうけやすい仕組みを作り、置屋の経営者や置屋に所属する先輩たちとの関係性が自然に濃くなるようにされていた。ただ、京都のように同じ街の中で、名前を共有する擬似姉妹関係は結ばれていない。同じ置屋に所属する先輩と後輩には、擬似姉妹関係に似た構造もあるが、他の置屋に所属する先輩芸妓と擬似姉妹関係を結ぶといった事業者の壁を越えた構造化にまでは至っていない。

これら調査から明らかになった金沢の芸妓に求められる技能とそれらの育成や評価などに擬似家族関係や周囲の関係者がどのような役割を果たすかを、京都花街の事例と同じ枠組みで整理すると、図表6のようにまとめられる。

図表6から、検番<sup>5)</sup>での技能形成、現場での先輩からの指導など、技能の形成についての仕組みは京都花街と大きな違いはないが、関わる多様な関係者の存在については、京都と比較すると擬似姉妹関係と見習い茶屋のお

図表 6 金沢の芸妓の人材形成にかかわる関係者の役割

		広義の技能		
		狭義の技能		規範
		基本的技能	即興性	
関係者		日本舞踊、三味線、鳴物、笛、唄（長唄・常磐津・地唄・小唄・端唄）、茶道	場に応じた基本的技能の披露、臨機応変の客あしらい、雰囲気を見る	立ち居振る舞い、花街言葉、お化粧、着物、花街の習慣、行儀作法
お客様		評価		
お客様（最良）		評価・育成		
擬似家族関係	お母さん（お茶屋兼置屋兼芸妓）	手本・評価・育成責任（重い）	手本・評価・援助・育成責任（重い）	手本・評価・管理・援助・育成責任（重い）
	お姉さん（同じ置屋）	手本・評価・育成（やや重い）	手本・評価・援助・育成（やや重い）	手本・評価・管理・育成責任（やや重い）
	お姉さん（他の置屋）	手本・援助・育成・競争		手本・評価・援助・育成
	同輩	手本・援助・競争		
師匠（検査の師匠も含む）		基礎教育責任（形の指導）	経験がないため指導できない	手本、評価、育成（注）

（注）芸妓がお師匠さんとしては指導する場合は規範の手本となる。また、検査の稽古中には行儀作法、花街の序列に基づく立ち居振る舞い等が必要となるので、基礎的技能的習得中に、規範も育成される。  
調査データにもとづき、筆者作成

母さんとの擬似親子関係がなく、developmental networkは、置屋兼お茶屋の経営者との関係性を中心に、すべてが築かれていることがわかる。その結果、金沢ではお茶屋の経営者の指導の目が若手芸妓に行き届くことになっており、ここ数年継続的に新規に参入する芸妓が育成されるという結果につながっている。また、置屋に複数の芸妓が所属していることが多く、先輩後輩の関係性の重要性が芸妓同士に自覚されていた。こうしたインタビュー調査の結果から、京都の擬似姉妹関係ほど明確な仕組みではないが、その存在があることも指摘できる。さらに、顧客の情報をお茶屋の経営者が有しているので、顧客を巻き込みdevelopmental networkを形成することが可能である。顧客が若い芸妓を育ててくれると話

すお茶屋の経営者もおり、現場経験を通じた円滑なキャリア形成につながっている。

ただ、仕組みの特徴として、置屋を兼業するお茶屋の経営者一人に人材育成の負担がかかる傾向が強く、この経営者以外に若手人材の育成にかかわる人がいないと、経営者のリスク（例えば高齢化に伴う経験値ではカバーしきれない時間的な対応力など）に対処できなくなってしまう。継続的にキャリア形成をするためには、擬似姉妹関係の強化の必要性が地域内で形成されることが必要となることが京都との比較から示唆される。

また、金沢で継続的に若手芸妓が増えている背景として、今回研究対象としてとりあげたdevelopmental networkの存在だけでなく、地域の複数の関係者が関わる人材育成の仕組

みが制度化されている点も挙げることができる。具体的には、若手の芸妓の数が急減したため、昭和57年、金沢商工会議所が中心となって金沢伝統芸能振興協同組合が設立され、芸妓の支援に乗り出している。その後、金沢市が芸妓の技能育成や伝統文化技能発揮や振興に対して補助（新人（3年間）の支援、長期的技能形成への支援、事業を通じた文化振興の支援）を継続して実施するようになり、お茶屋が新人芸妓を育てるための支援やお茶屋街に観光客が訪れお茶屋のおもてなしを手軽に楽しめるような、多様な仕事機会の拡充のためのサポートがなされている。

## 6. 発見事実からの考察と結論

京都花街と同様に、東京・金沢でも伝統的でかつ専門的な技能が地域に蓄積され、それを活用したおもてなしサービスが提供されていた。こうした伝統産業においては、若年層の技能を育成し、後継者となる人材を育成するという共通の課題がある。その課題のために地域独自の取り組みもなされている。その実情を本論の研究課題に沿って考察していくこととする。

まず、研究課題1、キャリア初期にある若手芸妓を取り囲む擬似家族関係はどのような態様であり、そのキャリア形成にどのような影響を与えているか、について、事例の調査結果をもとに比較検討していく。

若手芸妓を取り囲む擬似家族関係については、いずれの地域でもその存在を確認することができた。しかし、その擬似家族関係には

地域による違いが見受けられた。

東京では、置屋の経営者が芸妓であるため、擬似親子関係と擬似姉妹関係が一体となった関係性があるが、仕事の現場をマネジメントする料亭が擬似家族関係に深く結び付けられていないことが特色である。また、東京では金沢で見られたような地域団体や行政からの支援が少なく、擬似家族関係のつながりも強固ではないので、10代の若年者を受け入れることは困難になっている。その結果、芸者の希望者に現在の仕事を辞めずに芸者になるための準備をすることを勧めることなどがなされており、希望する若い人材を早い段階から長期的に育成する基盤が整っているとは言い難い状況であると考えられる。

一方、都会である立地を活かして、ある程度学歴や仕事経験のある20代半ばの新規参入希望者が現在の仕事を続けながら、見番などで比較的安価にお稽古をして技能を向上させつつ、パートタイムでおもてなし産業の仕事を少しずつしてこの業界になじみ、顧客との関係性もできれば専門にするかどうかを判断するということが、東京の花街でのキャリア形成のプロセスとして見受けられた。住込みの厳しい修業生活を強制されることもないため、これは仕事経験があり自分で生計を立てつつ伝統産業に従事したい若者には適しているといえよう。ただ、芸事を十分に習熟するためには時間的な余裕が少なく、年齢のわりに技能が未成熟と受け取られやすいという問題もある。

金沢では、お茶屋と置屋が兼業され芸妓

(元芸妓)が経営しているため、この経営者を中心にdevelopmental networkが形成され、人材育成が継続的にされていた。また経営者から衣装や仕事への配慮など新人が継続するためのサポートが手厚く、地域での仕事が比較的多様にあるため、現場経験も積みやすく、長期的なキャリア形成につながっていた。ただし、京都と比較すると、擬似姉妹関係が明確に構造化されておらず、関係性の中心に存在するお茶屋と置屋を兼業する経営者に何か問題があった場合、若手芸妓が10年、20年と長期的にキャリア形成をすることが難しくなる可能性があることが予測される。

京都では、お茶屋と置屋はそれぞれ独立した事業であるが、兼業化が進みつつある(西尾2007:216-220)。こうした状況が進むと、金沢のように経営者への負担がかさむ危惧がある。しかし、京都では、見習い茶屋という仕組みがあるために、置屋とお茶屋の兼業化が進んでも、別のお茶屋が若手の育成に積極的にかかわること、また擬似姉妹関係が結ばれ擬似親子関係とは異なるネットワーク構造に若手人材が組み込まれているので、金沢のような長期的キャリア形成への不安を軽減することにつながっている。こうしたdevelopmental networkの持つ特徴が、京都の舞妓の4割～5割<sup>6)</sup>がデビュー後数年で芸妓へ変わり、長期的におもてなし産業に従事するキャリアを選択することにつながっていると考えられる。

京都・東京・金沢の三地域のdevelopmental networkの構造に違いが生じた理由として、東

京の六花街にある料亭を中心としたおもてなし産業の取引制度の仕組みをあげることができる。東京の料亭ではおもてなしの現場に芸妓が必ずしも必要というわけではなく、芸妓の育成のためのネットワークへの関与度が低い。これは取引制度の面から見ると合理的な選択であるといえるが、おもてなし産業の内部の人材育成に関しては長期的キャリア形成が促進されないことにもつながっている。

さらに京都や金沢であれば受けられる置屋の経営者からの新人への衣装などのサポートを東京ではうける機会が乏しく、若手が売上の見込みの立たない初期キャリアの段階で退出せざるを得ないことも考えられる。高額な衣装や継続にかかるお稽古の費用などの負担は、仕事を始めてすぐの芸妓には大きいと考えられ、その点に配慮したサポートが人間関係の信頼とともに周囲から受けられないと、新規参入者が定着する可能性が少なくなることが予想される。

次に、研究課題2、複数地域の擬似家族関係の比較から、おもてなし産業におけるdevelopmental networkとしての特色を抽出できるのか、できるとしたら、どのようなものか、について事例の調査結果をもとに比較検討していく。

京都・東京・金沢の三地域のdevelopmental networkに共有される特色として以下の3つを上げることができる。

まず1点目は、関係性に強弱あるが、擬似親子関係と擬似姉妹関係という二つの関係性が内在されていたことである。これらの関係

は、それぞれはメンター制度と呼ぶよりは、上下関係に結び付けられた徒弟制度に近いものであるが、親方と被指導者という1対1の関係にとどまるものではなく、おもてなし産業の複数の関係者によって構築される関係であることに特色がある。二つの関係性がおもてなし産業の関係者の中で組み合わせられることで、構造的に縦と横の広がりを持つようになっている。擬似家族関係の中で複数の関係者が多様な立場から新人の育成に密接にかかわることが、新規に参入したおもてなし産業の若手人材に人間関係に組み込まれることの必要性を自覚させ、周囲の人間関係に配慮する姿勢を育てることにつながっている。これが「おもてなし」に必須の心配り、気配りのできる能力の形成にも役立っていると考察される。

2点目は、師匠というおもてなし産業の内部者ではないが、その産業に必須の伝統的な芸事の技能育成に深くかかわる他者がdevelopmental networkに関わっていることである。学校制度が確立されているところも、見（検）番でのお稽古の地域でも、複数の伝統的な芸事を専門家から学ぶということがなされていた。さらに個人的に師匠へのお稽古に通う例も多く、地域を超えた芸事の熟達を目指すdevelopmental networkが結ばれていることも聞き取ることができた。したがって、新人から若手、そして地域の中核技能者へとキャリア形成をする過程で、自分の周囲以外で専門技能を研鑽する人々と関わりを容易に持てる可能性が高くなり、さらなる高みへ技能の熟

達を促すことにもつながることが示唆される。

3点目は、おもてなしを購入する顧客が、developmental networkに関わっていることである。京都や金沢では、地方都市という地域特性もあり、地域産業の経営者とおもてなし産業との接点が多くあり、新人のデビューから技能育成のプロセスをおもてなしの現場で体験し、オーナー経営者であれば世代交代するまでの長期間、芸妓のキャリア形成の過程を自然に見守ることになる。東京は政治や経済の中心都市であるため、おもてなしサービスについても眼の肥えた顧客層が地方都市より厚く存在する。したがって、developmental networkに関わるような繰り返し花街を利用する顧客は、伝統的な芸事やおもてなしの技能の発揮について評価者としての眼を有することが多いと考えられる。京都・東京・金沢では顧客は単にサービスを購入するだけでなく、その消費の経験を通じて芸妓の技能評価ができるので、芸妓のキャリア形成のプロセスそのものに関わっていると考えられる。

さらに、これら3点の特色を組み合わせると、複数のdevelopmental networkがおもてなし産業には内在され、相互に関係性を有することが類推される。同じ街同士の人間関係だけでなく、芸事を通じて他の地域の芸舞妓とも関係性が結ばれ、地域の壁を越えたdevelopmental networkがおもてなし産業全体では結ばれていることがわかる。ここに顧客も組み込まれているので、おもてなしの良さを理解し高付加価値のサービスに納得して対価を支払う顧客が地域の壁を越えて市場を

形成している可能性も示唆される。また、地域の壁を越えた人材の移動が多少あることから、おもてなし産業界全体として、サービス・プロフェッショナルとして求める人材の質の共有がなされていることも類推される。

最後に、擬似家族関係が結果として提供することになる新人への時間的なサポートを取り上げて考察をする。京都花街では、技能が未熟で顧客に十分な満足を与えられない新人の間も、擬似姉妹関係や擬似親子関係のネットワークを通じて、姉が妹を宴席に呼ぶことを顧客に依頼する、お茶屋が新人をお座敷のメンバーに加えるなど、お座敷の場に立てる機会を顧客のニーズだけに頼ることなく、作り出せるような仕組みとなっている。同様にお茶屋兼置屋の経営者が顧客の依頼だけでなく、新人への仕事をどのように按分するのか、配慮していることは金沢でも聞き取ることができた。したがって、擬似家族関係があることで、周囲の人から言葉をかけられるだけでなく、新人にとって望ましいメンバーの組みあわせの仕事機会が増え、技能形成が自然に促され、それにより個人のモチベーションが育まれているという効果もあることが考えられる。このように擬似家族関係というキャリア形成のためのネットワークは、技能育成だけでなく、仕事機会の増加、仕事をする仲間への愛着、そして長期的には自己のキャリアの節目の選択を促すことにもつながっていることが、京都・東京・金沢との比較から考察できる。

京都では、擬似家族関係が機能することで、

伝統産業に新規参入した現代の若者が、仕事経験を通じて多様な先輩芸妓ともなじめるようになり、コミュニティへの愛着も生まれる環境が整っているといえよう。現在、その多くが京都出身ではない舞妓たちが、数年ののちには約半数程度が芸妓になっていることから、地域の伝統産業に継続的に若い人材が育ち、かつ定着する傾向がおもてなし産業の中にできていることがわかる。これが、また次世代の新人を育成する指導者を生み出すことや、関連サービス産業を立ち上げる人材を生み出すことになり、結果として産業の長期的継続につながっているといえよう。

つまり、おもてなし産業のように現場経験を積みながらキャリア形成をする産業では、本稿で明らかにしたように、developmental networkが、新人がキャリア形成するための時間的支援につながる仕組みとして機能することが重要であることが提示される。これらの事例分析から、伝統産業に新規加入する人材を継続的に育成し技能形成を促し、伝統産業に定着させるためには、金銭的な保証だけでは不十分であることも類推される。ここで構築されるべきキャリア形成に有効なdevelopmental networkは、単なる地縁や血縁でつながれた擬似家族関係ではなく、技能育成を継続的に行い、世代継承性を有する擬似姉妹関係のような技縁（産業共同体の競争優位性構築につながる技能や人材の形成に関わるネットワーク）と、お茶屋や置屋が新人の技能レベルをわかって提供するような質縁（産業共同体が産出する製品やサービスの品質の目利



きが可能なネットワーク、サービスが出来上がる過程のコンテキストを共有する)の機能を有するものである。そして、それらの擬似家族関係により、新人から顧客までを含む競争し協業する複数の個人や事業者がつながり、産業共同体(コミュニティ)が形成されることが重要である。

※本研究は平成21年度京都女子大学研究経費助成による研究、並びに平成22年度京都女子大学研究経費助成による研究の成果の一部である。

#### 〔注〕

- 1) 東京の花街では芸者、京都や金沢では芸妓(げいこ)と呼ばれるが、同じ職業である。地域の呼称を尊重して、本稿では東京の事例では芸者、京都や金沢の事例では表記を用いている。なお、事例全体を通じて取り上げるときは、芸妓(げいぎ)を使用する。
- 2) 関係の強さ(強×弱)および多様性(高×低)という二つの軸によって、“receptive”, “traditional”, “opportunistic”, “entrepreneurial”の4つのタイプを提示している(Higgins & Kram, 2001: 270)。
- 3) 論文検索エンジンProQuestを使用した結果、Higgins & Kram (2001)の引用論文は21件、うち公刊論文は6本であった(2010年7月14日時点)。
- 4) 2010年現在、新橋(58人)・赤坂(24人)・芳町(16人)・神楽坂(25人)・浅草(36人)・向島(120人)である。
- 5) 東京では見番、金沢では検番と表記されるが、その役割に違いはない。
- 6) ここ数年の筆者の調査に基づく概数である。

#### 〔参考文献〕

(邦語文献)

- 秋田鉄男、1990、『日本花街史』雄山閣出版。
- 浅原須美、2007、『東京六花街芸者さんにおそわる和のこころ』ダイヤモンド・ビッグ社。
- 加護野忠男、1999、『<競争優位>のシステム事業戦略の静かな革命』PHP研究所。
- 、2007、「取引制度：地域産業の制度的叡智」『国民経済雑誌』196(1): 109-118。
- 金井壽宏、2002、『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP研究所。
- 金沢市教育委員会、1975、『旧東のくるわ 伝統的建造物郡保存地区保存対策事業報告書』金沢市文化財紀要6。
- 西尾久美子、2006、『芸妓・舞妓のキャリア』『日本労働研究雑誌』48(4): 5-8。
- 、2007 a、『京都花街の経営学』東洋経済新報社。
- 、2007 b、「関係性を通じたキャリア形成—サービス・プロフェッショナルの事例—」『キャリアデザイン研究』3: 47-62。
- 、2008、「伝統産業のビジネスシステム」『一橋ビジネスレビュー』56(1): 18-33。
- 、2008、「伝統産業のマーケティング・マネジメント—京都花街におけるリレーションシップ・マーケティングの事例」『現代社会研究』11: 69-78。
- 西尾久美子・森元伸枝、2008、「人材育成と競争の制御—京都花街と神戸スイーツの事例—」『国民経済雑誌』197(4): 85-102。
- 藤井博・金井壽宏・開本浩矢、1988、「ミドル・マネジャーにとってのメンタリング」『ビジネスレビュー』44(2): 50-78。
- (欧米文献)
- Hall, D. T, 1976, *Careers in Organizations*, California: Goodyear Publishing Company.
- Hall, D. T, 2002, *Careers In and Out of Organizations*, California: Sage Publications, Inc.

Higgins, M. C. & Kram, K. E., 2001, "Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective", *Academy of Management Review*, 26(2) : 264–288.

Wenger, E, 1998, *Communities of Practice*, Cambridge : Cambridge University Press.

[参考ウェブサイト]

朝日新聞社 (asahi.com) 2009年2月3日記事

<http://www.asahi.com/showbiz/stage/koten/SEB200902020024.html>

# Comparative Study of The Developmental Network in Japanese Traditional Industry — Cases of Geisha Districts, Kyoto, Tokyo and Kanazawa —

NISHIO Kumiko

## 〈Summary〉

Commonly known as *geiko* (geisha in Kyoto dialect) and *maiko* (apprentice geisha) in *kagai* (geisha district) areas within Kyoto are world-famous icons of Japanese culture. This study is intended as a social scientific investigation as to why in Geisha districts, Kyoto, Tokyo and Kanazawa, have maintained their traditions and survived to this day, with a focus on career development of geisha and developmental network in these areas.

With a view towards examining more heuristic facts on the basis of data, the following two subject matters were selected:

1. In terms of what transactional pseudo parent-child and sisterhood relationships are the careers of *maiko* or *geisha* developed in the Japanese Geisha communities ?
2. How does this system of dealings in the Japanese Geisha communities relate to the developmental network ?

Key words : geisha, pseudo parent-child and sisterhood relationships, career development, developmental network